

## مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی

زهره زین الدینی بیدمشکی<sup>۱\*</sup>، فریبا عدلی<sup>۲</sup> و مؤده وزیری<sup>۳</sup>

### چکیده

از آنجا که در سالهای اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین پروری در سازمانها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است. هدف از این پژوهش مقایسه وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در دانشگاههای دولتی شهر تهران بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن کارکنان کلیه دانشگاههای دولتی شهر تهران با رشته‌های مختلف علوم انسانی بود که از میان آنها دانشگاههای تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، خوارزمی، الزهراء و تربیت مدرس به صورت تصادفی انتخاب شدند. تعداد افراد جامعه ۶۵۷۲ نفر بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۳۵۴ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامه ۳۰ سؤالی راشول شامل هفت مؤلفه در دو وضعیت موجود و مطلوب بود که میزان پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۷۵ برآورد شد. در نهایت، داده‌های ۲۹۷ پرسشنامه استفاده شد و نرخ بازگشت ۸۳٪ بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS و استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی، میانگین، آزمون ویلکاکسون و آزمون تحلیل واریانس انجام شد. یافته‌ها نشان داد که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاههای دولتی شهر تهران، در همه ابعاد، تفاوت معنادار وجود دارد و بُعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیتهای شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است.

**کلید واژگان:** برنامه‌ریزی جانشین پروری، مدیریت استعداد، آموزش عالی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

\* مسئول مکاتبات: [zbidmeshki57@yahoo.com](mailto:zbidmeshki57@yahoo.com)

۲. استادیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران: [fariba\\_adli@yahoo.com](mailto:fariba_adli@yahoo.com)

۳. استادیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران: [mvaziri@alzahra.ac.ir](mailto:mvaziri@alzahra.ac.ir)

پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۸/۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۳۰

## مقدمه

در سالهای اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهم‌ترین بنیاد تمدن بشری تلقی می‌شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی‌شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمانها از مسائل ضروری به‌شمار می‌رود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمانها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی توانایی لازم را ندارند (Kartrit, 2008, p.15).

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها<sup>۴</sup> بنامیم. در این نبرد سازمانهای موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمانها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به‌عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند (Gay & Sims, 2009, p.17).

پژوهشها نشان می‌دهد که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیتهای جانشین‌پروری<sup>۵</sup> و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آنها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (Collings & Mellahi, 2009). ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به‌طوری‌که پژوهشهای انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین‌پروری در سازمانهای تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی‌دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به‌خوبی پرورش داده نمی‌شوند (Abolalai & Ghafary, 2007, p.9).

یکی از ابزارهای مدیریت استعداد<sup>۶</sup> و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه‌ای به نام جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری برنامه‌ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمتهای مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می‌شوند. در این فرایند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سالهای آینده شناسایی و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به‌تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می‌شوند.

- 
4. War of Talent
  5. Succession Planning
  6. Talent Management

راث ول (Rothwell, 2006) جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌کند: «کوشش سنجیده و نظام‌مندی که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پستهای اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند». در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میان موضوعات مهمی که شرکتها در پنج سال آینده با آنها روبه‌رو هستند، طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه به‌عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. این درحالی است که پژوهشهای انجام شده در خصوص موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمانها بسیار محدود است و ادبیات اندکی که در باره این مسئله در دسترس است، به طور کامل نشان‌دهنده تمام جنبه‌های برنامه جانشین‌پروری نیست (Huang, 1999; Hunte-Cox, 2004; Mandi, 2008; Rothwell, 2002).

### مبانی نظری و پیشینه

در ادبیات موجود در باره جانشین‌پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدلها و رویکردهای مختلفی در باره این موضوع شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضوع جانشین‌پروری مؤثر دانسته‌اند. اما این رویکردها نتوانسته‌اند تمام جنبه‌های توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهند (Barker, 2006).

به‌طور کلی، در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمانها می‌توان به چهار مورد زیر که در پژوهشهای متعدد به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اهمیت برنامه جانشین‌پروری شناخته شده‌اند، اشاره کرد:

۱. فراهم ساختن فرصتهای بیشتر برای کارکنان با استعداد؛
۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛
۳. افزایش خزانه استعدادهای میان کارمندان مستعد؛
۴. مشارکت در اجرای طرحهای راهبردی و بلند مدت سازمان.

با توجه به نقش خطیر نظام آموزشی در جامعه و تنوع خدمات و فعالیتهای آن، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار این نظام قرار بگیرد، اما معمولاً این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شوند یا به‌طور مؤثر و کارآمد از آنها بهره‌برداری نمی‌شود (Alagheband, 2011, p.15). مسئله جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمانهای آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است، چرا که از برون‌داد سازمانهای آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمانهای دیگر استفاده می‌شود. در سازمانهای آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارتهای آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد،

سازمانها و مؤسسات با مسائلی چون خالی ماندن پستهای کلیدی یا پر شدن این پستها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی، در سازمانهای آموزشی از جمله آموزش عالی برنامه‌ای منسجم برای جانشین ساختن افراد در پستهای کلیدی و یافتن استعدادهای موجود در این زمینه ضروری است.

کوبو و فوسوم معتقدند که سازمانهای آموزشی بخش مهمی از سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی-اقتصادی هر کشور محسوب می‌شوند (Kubow & Fossum, 2007, as cited in Mateso, 2010). چنانچه مؤسسات آموزشی از رقابت و رهبری مؤثر در تمام سطوح بهره‌مند باشند، به‌صورت پایدار موفق خواهند بود (Gaither, 2002)؛ آینده مؤسسات آموزشی به توانایی مجریانی بستگی دارد که بتوانند بقای رهبری را با شناسایی و به‌کارگیری استعدادهای درون سازمان تأمین کنند. نیاز مؤسسات آموزشی برای جست‌وجو و یافتن افرادی با کارایی بالا اجتناب‌ناپذیر است. در حقیقت، پایداری و بقای هر سازمان به این امر بستگی دارد که چطور برنامه جانشین‌پروری مؤثری را اجرا کند (Mandi, 2008; Rothwell, 2006).

پژوهشهایی وجود دارد که نشان می‌دهد برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به‌منظور توسعه مؤثر منابع انسانی استفاده و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادهای دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخشهای آموزشی محسوب شود (Abdollah, 2009).

بی شک، اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمانهای آموزشی با مشکلاتی رو به رو خواهد بود. برای مثال، گرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به‌عنوان یک راهکار اذعان داشته‌اند، اما ابهام در باره تعهد مدیران، پیچیدگیهای ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی می‌تواند مسائلی را به وجود بیاورد (Greer & Virick, 2008). همچنین، شواهد تاریخی بیانگر کند بودن روند به-کارگیری بسیاری از فرایندهای مدیریتی در آموزش عالی است. بنابراین، طبیعی است که در باره آماده نبودن مؤسسات آموزشی برای به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری یا هر یک از برنامه‌های توسعه یافته استخدامی تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امر تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است (Clunies, 2007).

رُز و لوین<sup>۷</sup> نیز ضمن تأیید این استدلال، وجود رویه‌های پیچیده و بروکراتیک برای استخدام در سازمانهای آموزشی در مقایسه با بسیاری از سازمانهای تجاری را نیز یکی از علل نبود آمادگی می‌دانند. وجود این مشکلات به معنای ناممکن بودن اجرای چنین برنامه‌ای نیست و مسائل یادشده دلیل بر پایین بودن ارزشها در سازمانهای آموزشی نسبت به سازمانهای دیگر نیست. کری<sup>۸</sup> معتقد است که در مؤسسات آموزشی ارزشهای زیادی وجود دارد که نشان‌دهنده پتانسیل آنها برای شروع برنامه جانشین‌پروری

7. Rosse & Levin

8. Carey

است (Abdollah, 2009). بنابراین، می‌توان با در نظر گرفتن برنامه‌های ساده و مناسب با نیاز سازمانهای آموزشی اجرای چنین برنامه‌ای را آغاز کرد.

در این پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از مدل هفت مؤلفه‌ای راثول (Rothwell, 2006) و مقایسه مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، به این پرسش پاسخ داده شود که آیا میان شرایط موجود و مطلوب جانشین‌پروری تفاوتی وجود دارد و کدام یک از این ابعاد در شروع این برنامه اهمیت بیشتری خواهد داشت؟

مدل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استعدادیابی که در این پژوهش استفاده شده است، هفت مرحله دارد و یکی از کامل‌ترین الگوهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شمار می‌رود. این مؤلفه‌ها در شکل ۱ نشان داده شده‌اند.

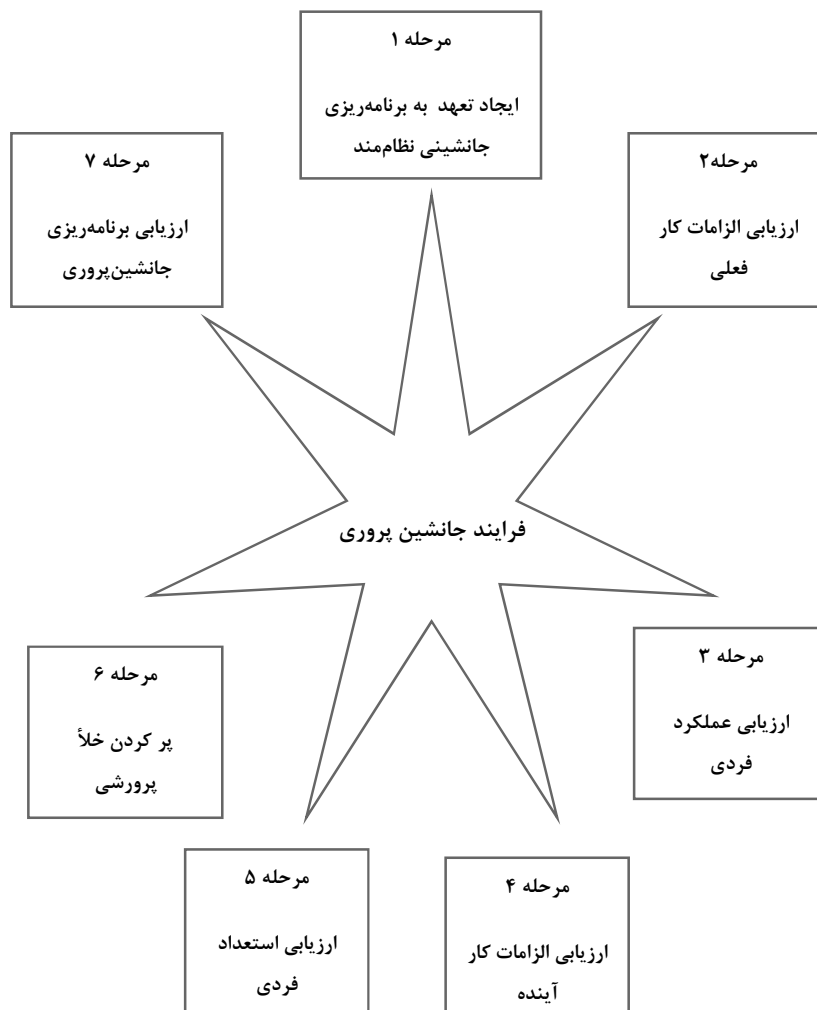
اولین مؤلفه ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند و استقرار برنامه جانشین‌پروری<sup>۹</sup> است. بدین معنا که این برنامه باید با اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان مرتبط باشد، برای ارتقای توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آنها در پستهای بالاتر برنامه مدونی در سازمان وجود داشته باشد و این برنامه مورد پذیرش مدیران سازمان باشد؛ همچنین، برای شروع این برنامه طرح عملی و بودجه کافی در سازمان موجود باشد. دومین مؤلفه ارزیابی الزامات کار فعلی<sup>۱۰</sup> است؛ مسئولان باید الزامات کار فعلی را در سمتهای اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمتهای اصلی مدیریتی در کجای سازمان موجود است. در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه‌ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل مؤثری برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند، باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند.

مرحله سوم، ارزیابی عملکرد فردی<sup>۱۱</sup> است. به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد افراد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به‌منظور تحقق یافتن اهداف و وظایف سازمانی است (Armstrong, 2006). این ارزیابی مشخص می‌کند که افراد با چه دقتی در حال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند. پاسخ به این سؤال از حساسیت خاصی برخوردار است، زیرا در بیشتر برنامه‌های مدیریت و جانشینی فرض بر آن است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید در مشاغل فعلی خود به نحو احسن ادای وظیفه کنند. ارزیابی عملکرد فرایند تعیین نحوه دقتی است که افراد الزامات کار در مشاغل خود را برآورده می‌سازند. بیشتر سازمانها برای پاسخگویی به این سؤال فهرستی از مشاغل را تهیه می‌کنند. از ارزیابی عملکرد عموماً به‌عنوان دلیل موجهی برای افزایش حقوق، ترفیع و سایر تصمیمات استفاده می‌شود. این ارزیابیها همچنین، برای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بسیار مهم است، زیرا

---

9. Make the Commitment about S. p.  
10. Assess Present Work/people Requirements  
11. Apprise Individual Performance

۵۶ \_\_\_\_\_ مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی  
 تعداد معدودی از سازمانها افرادی را که در مشاغل فعلی خود به درستی ادای وظیفه نمی کنند، به سمتهای اصلی ارتقا می دهند.



شکل ۱- مدل ستاره ای برنامه ریزی جانشین پروری (Rothwell, 2006, p.132)

در مرحله چهارم؛ یعنی ارزیابی الزامات کار آینده<sup>۱۲</sup> مدیران باید سمتهای اصلی آینده را شناسایی کنند و الزامات کار آینده را نیز- در صورتی که در آماده سازی افراد برای بر عهده گرفتن سمتهای اصلی ثمربخش است- تعیین کنند. مرحله پنجم؛ یعنی ارزیابی استعداد فردی<sup>۱۳</sup> بخش اصلی بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی است و منظور از آن روشهایی است که با استفاده از آنها استعداد افراد ارزیابی می‌شود. این تلاش در پی تعیین بهترین نحوه استفاده از منابع انسانی سازمان انجام می‌شود. در مرحله پر کردن خلأ پرورشی<sup>۱۴</sup> به مقایسه نظام‌مند بین تواناییهای فعلی افراد و تواناییهای آینده آنان نیاز است. این طرح باید خلأها را پر و طرحی روشن را فراهم کند تا به وسیله آن افراد برای ارتقای شغلی آماده شوند. مرحله آخر نیز ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری<sup>۱۵</sup> است. این برنامه به منظور بهبود هر چه بیشتر باید به‌طور مستمر ارزیابی و نتایج ارزیابی نیز باید به‌طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری استفاده شود.

مدیریت استعداد نیز مفهوم نسبتاً جدیدی است که به تغییر الگوها از مسائل سنتی مربوط به منابع انسانی مانند تمرکز بر نخبگان سازمان و مدیریت راهبردی منابع انسانی به الگوهای جدید مدیریت استعداد اشاره دارد که با محیط پویا و رقابتی امروز تناسب زیادی دارد. ادمیشل، جونز و الکس رود<sup>۱۶</sup> در کتابی با عنوان جنگ استعدادها استعداد را به‌عنوان «مجموعه‌ای از تواناییهای یک شخص» تعریف کرده‌اند که شامل ذوق ذاتی، دانش، هوش، شایستگی، گزینه و توانایی یادگیری است. استعداد داشتن در یک زمینه اغلب به‌عنوان حدی بالاتر از میانگین تواناییها تعبیر می‌شود (Kartwright, 2008, p.24)

در تعریف استعداد می‌توان سه رکن اصلی را در نظر گرفت: مهارت، شایستگی و فرصت؛ بنابراین، فرد با استعداد کسی است که مهارت و توانایی انجام دادن کاری را به‌صورت ذاتی یا اکتسابی دارد و همچنین، این فرد شایستگی و فرصت استفاده از مهارت خود را نیز دارد؛ بدین معنا که ممکن است فردی مهارتی را داشته باشد، اما توانایی یا فرصت بروز آن را نداشته باشد. بنابراین، استعداد می‌تواند به صورت زیر باشد:

$$\text{مهارت} \times \text{شایستگی} \times \text{فرصت} = \text{استعداد}$$

گای و سیمز (Gay & Sims, 2009, p. 23) بیان می‌دارند که در مدیریت استعداد به جای توسعه شایستگیها بر توسعه ظرفیتهای تأکید می‌شود. در قلب مدیریت استعداد توسعه ظرفیتهای اصلی انسانی مد نظر است که موهان (Mohan, 2008) این ظرفیتهای را به صورت زیر توصیف می‌کند:

$$\text{ظرفیت یادگیری (بهره یادگیری)} = \text{LQ} \quad \text{ظرفیت تفکر (بهره ادراکی)} = \text{CQ}$$

12. Assess Future Work/people Requirements
13. Assess Future Individual Potential
14. Close the Development GAP
15. Evaluate the S.P
16. Edmicheals, Jonez & Alexrode.

$$\begin{aligned} \text{ظرفیت برقراری ارتباط (بهره ارتباط)} &= \text{RQ} & \text{ظرفیت برای عمل (بهره عمل)} &= \text{AQ} \\ \text{ارزشها} &= \text{V} & \text{استعداد} &= \text{T} \\ \text{LQ} + \text{CQ} + \text{RQ} + \text{AQ} + \text{V} &= \text{T} \end{aligned}$$

به‌طور کلی، واژه مدیریت استعداد برای تعریف فرایندی به‌کار می‌رود که شامل انتخاب، استخدام، ابقا و توسعه منابع انسانی است و این استعدادها برای آینده سازمان مهم هستند؛ هنگامی که فعالیتهایی چون انتخاب، ابقا و توسعه منابع انسانی به فعالیتهای دیگر جانشین‌پروری اضافه می‌شوند، مدیریت استعداد شکل می‌گیرد؛ یعنی مفهوم مدیریت استعداد فراتر از جانشین‌پروری است. یکی از ابعاد و مؤلفه‌های مدل جانشین‌پروری راثول نیز ارزیابی استعداد فردی است؛ یعنی مدیریت استعداد جزو یکی از برنامه‌های جانشین‌پروری تلقی شده است.

بنابراین، با توجه به آنچه در باره برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد گفته شد، می‌توان به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هر دو در راستای یکدیگر و در واقع، لازم و ملزوم یکدیگر تلقی می‌شوند. بسیاری از پژوهشگران و محققان این دو حوزه معتقدند که مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت جانشین‌پروری با همدیگر همپوشانی دارند (Krauss, 2007) و می‌توان آنها را با یکدیگر معادل و هم معنا تلقی کرد. بنابراین، می‌توان گفت که با وجود تفاوتی که این دو مفهوم با یکدیگر دارند، به‌صورت قابل مبادله<sup>۱۷</sup> با یکدیگر در تحقیقات پژوهشگران این حوزه به کار می‌روند و هنگامی که این دو مفهوم به‌صورت واحد در نظر گرفته می‌شوند، چشم‌انداز کامل و جامع‌تری را در این زمینه ارائه می‌دهند. لذا، در مدل پیشنهادی راثول، که در این پژوهش به کار رفته است، این دو مفهوم به‌صورت یک مفهوم واحد در نظر گرفته شده‌اند. پژوهشهای متعددی در زمینه برنامه جانشین‌پروری و مدیریت استعداد وجود دارد که با رویکردهای متفاوتی این مسئله در آنها بررسی شده است.

یافته‌های پژوهش ماتسو (Mateso, 2010) با عنوان «مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه میدوسترن<sup>۱۸</sup>» حاکی از آن است که برنامه جانشین‌پروری در قسمتهای معدودی از دانشگاه اجرا می‌شود و پاسخ دهندگان بر ضرورت و نیاز توسعه چنین برنامه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند. همچنین، پاسخ دهندگان از این برنامه اطلاع کافی ندارند و با توجه به نوع دانشکده، نوع شغل و سالهای خدمت تفاوت معناداری در آگاهی افراد وجود دارد. یافته‌های پژوهش عبدالله (Abdollah, 2009) با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مؤسسات آموزشی مالزی» نشان می‌دهد که این برنامه در عملکرد استادان، دانشجویان و ثبات دانشگاه تأثیر دارد و می‌توان از این برنامه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمانهای آموزشی بهره جست. یافته‌های پژوهش موهان (Mohan, 2008) با عنوان «مدیریت استعدادها در صنعت هندوستان» نشان‌دهنده نیاز و ضرورت مدیریت استعدادها برای استخدام افراد شایسته در شرایط کنونی سازمان است. به‌طوری که سازمانها (فراادستان) باید شرح مشخصی از وظایف، مهارتها، تواناییها و دانش مورد نیاز خود داشته باشند و بتوانند زیردستان را از این نیاز مطلع

17. Interchangeably

18. Midwestern University



سازند. همچنین، فرهنگ ایقا و نگهداری از کارکنان برای مدت طولانی باید در سازمان توسعه یابد و هر یک از افراد به‌عنوان استعدادها بالقوه‌ای در نظر گرفته شوند. پومروی (Pomeroy, 2007) در پژوهش خود در باره عوامل تأثیرگذار و چالش‌برانگیز در برنامه‌ریزی پروری از دیدگاه مدیران بررسی کرده است. یافته‌های این پژوهش شناسایی عوامل زیر به‌عنوان مسائل نگران‌کننده مدیران در باره این برنامه است:

۱. انتخاب و جایگزینی کارمندان با استعداد؛

۲. به‌کارگیری و نگهداری کارمندان مستعد؛

۳. پرورش رهبرانی با مهارت‌های مناسب به‌منظور اجرای طرح‌های جانشین‌پروری مؤثر؛

۴. ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مناسب با این برنامه.

یافته‌های پژوهش یاربرو (Yarbrough, 2006) نشان می‌دهد که میان راهبردها و جهت‌گیریهای مدیران ارشد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه‌ای قوی و معنادار وجود دارد. یافته‌های پژوهش دینگمن (Dingman, 2006) نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری میان اصول رهبری حمایتی و فرایند جانشین‌پروری وجود دارد. پژوهش استیفنز (Stephens, 2006) با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران ارشد بیمارستانها در ایالات متحده» نشان می‌دهد که بیشتر بیمارستانها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در دستور کار خود ندارند و در ۶۸٪ موارد افراد بدون اجرای این فرایند و از درون سازمان انتخاب می‌شوند. پژوهش سامبروک (Sambrook, 2005) به‌منظور بررسی طرح‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی در سه شرکت کوچک انجام شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از دو نکته کلیدی بود: ۱. نیاز به انتقال دانش کافی به افراد؛ ۲. نیاز به انتخاب و آماده ساختن جانشین مناسب.

نتایج پژوهش سام‌کن (Saam Kan, 2010) حاکی از آن است که بین وضعیت موجود و مطلوب میزان آمادگی شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی برای اجرای برنامه جانشین‌پروری تفاوت معنادار وجود دارد. افاضلی (Afazeli, 2008) بعد از اجرای طرح جانشین‌پروری در یکی از شرکت‌های برق منطقه‌ای دستاوردهای به‌دست آمده از این طرح را چنین بیان می‌کند: کمک به اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان، انتصاب مدیران شایسته در مشاغل مربوط، افزایش ذخایر استعدادها برای پست‌های کلیدی، کمک به ارزیابی عملکرد کارکنان و... در این پژوهش اصل حمایت مدیران ارشد سازمان به‌عنوان عاملی مهم در تسریع اجرای این برنامه شناخته شده است. یافته‌های پژوهش حسین نژاد (Hosseinnejad, 2008) نیز به ارائه یک مدل نظری برای جانشین‌پروری در سازمانهای پروژه محور با اندازه متوسط منتج شده است. نتایج پژوهش کرباسی (Karbaasi, 2008) نشان می‌دهد که پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی و اقدامی برای آماده‌سازی افراد برای این تغییر از لحاظ چارچوب نظری ادغام‌پذیر است. یافته‌های پژوهش جاجرمی‌زاده (Jajarmizade, 2002) حاکی از آن است که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در مباحث سرمایه انسانی رتبه پایین‌تری دارد و همچنین، آثار و شواهد دال بر نبود توجه کافی به چنین برنامه‌های

است. با توجه به پژوهش‌های انجام شده و با استفاده از مدل هفت مؤلفه‌ای راثول، در این پژوهش تلاش شد تا به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

۱. آیا میان وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در آموزش عالی تفاوتی وجود دارد؟
۲. آیا در وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری و استعدادیابی در هفت مؤلفه ایجاد تعهد [به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند]، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پر کردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی تفاوتی وجود دارد؟
۳. کدامیک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و مطلوب از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است؟

### روش پژوهش

این پژوهش با هدف مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در آموزش عالی به‌منظور سنجش میزان آمادگی سازمان‌های آموزشی برای شروع برنامه جانشین‌پروری انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر موقعیت، میدانی و از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش کارمندان تمام وقت اداری، آموزشی و پژوهشی کلیه دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بودند که در رشته‌های مختلف علوم انسانی تحصیل کرده بودند. در مرحله اول، دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، خوارزمی، الزهراء و تربیت مدرس به‌طور تصادفی انتخاب شدند که کارمندان این دانشگاه‌ها ۳۵۷۱ نفر بودند. سپس، بر اساس جدول کرجسی و مورگان (Krejcie & Morgan 1971) و با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۳۵۴ نفر انتخاب شد. ۳۰۴ نفر از شرکت کنندگان به پرسشنامه پاسخ دادند و در نهایت، داده‌های ۲۹۷ پرسشنامه استفاده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۳٪ بود.

ابزار این پژوهش پرسشنامه ۳۰ سؤالی راثول (Rothwell, 2002) بود که از ترجمه این پرسشنامه که در پایان‌نامه سام‌کن (Saam Kan, 2010) وجود بود، پس از اعمال تغییرات و محاسبه مجدد ضریب پایایی استفاده شد. ضریب پایایی در پژوهش قبل ۸۰٪ محاسبه شده بود. این پرسشنامه شامل ۷ مؤلفه برنامه جانشین‌پروری در ۳۰ سؤال بود که هر سؤال خود در دو بخش «وضعیت موجود» و «وضعیت مطلوب» بررسی شد. هر بخش دارای پنج گزینه بود که بر اساس درجه‌بندی لیکرت میزان اهمیت آن موضوع را از کم به زیاد نشان می‌داد. ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۷۷٪ تعیین شد که ضریب پایایی متوسط و تقریباً مطلوبی است. روایی پرسشنامه نیز با توجه به

نظر استادان و صاحب‌نظران تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS انجام و از آزمونهای کولموگروف - اسمیرنوف، نشانه یا ویلکاکسون و آزمون تحلیل واریانس استفاده شد.

### یافته‌ها

از آنجا که یکی از پیش‌فرضهای آزمونهای پارامتریک علاوه بر فاصله‌ای بودن، سطح دقت و انتخاب تصادفی نمونه، بهنجار بودن داده‌ها و همگونی واریانسهاست، ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود. چنانچه این آزمون بهنجار بودن داده‌ها را تأیید کرد، می‌توان از آزمونهای پارامتریک استفاده کرد و در غیر این صورت، برای سنجش پرسشها باید از معادل ناپارامتریک آن استفاده شود. در جدول ۱ نتیجه این آزمون نشان داده شده است.

جدول ۱- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای سنجش بهنجار بودن داده‌ها

سطح معناداری	درجه آزادی	میزان به دست آمده	
۰/۰۰	۲۸۸	۰/۲	جانشین‌پروری موجود
۰/۰۰	۲۸۸	۰/۱۸	جانشین‌پروری مطلوب

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میزان به‌دست آمده از آزمون نرمالیتی کولموگروف - اسمیرنوف برای جانشین‌پروری موجود ۰/۲ و برای جانشین‌پروری مطلوب ۰/۱۸ است که میزان احتمال هر دو  $\text{Sig} = ۰,۰۰$  است و این نشان می‌دهد نرمال نیست و نمی‌توان از آزمونهای پارامتریک استفاده کرد. از این رو، برای سنجش میانگینها از معادل ناپارامتریک  $t$  وابسته که آزمون ویلکاکسون است، استفاده می‌شود.

### ۱. آیا میان وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و استعدادیابی و وضعیت مطلوب آن در آموزش عالی تفاوتی وجود دارد؟

میانگین جانشین‌پروری موجود در کل ۵۷/۵۸ و میانگین جانشین‌پروری مطلوب در کل ۱۱۹/۱۱ است. میزان  $Z$  به‌دست آمده از آزمون ویلکاکسون ۱۴/۵۹ است. با میزان احتمال  $\text{Sig} = ۰/۰۰$  نشان می‌دهد که تفاوت وضعیت موجود با وضعیت مطلوب از دیدگاه گروه نمونه با اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بر اساس یافته‌های مندرج در جدول ۲ جواب این سؤال مثبت است.

جدول ۲- آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در کل

برنامه جانشین‌پروری

سطح معناداری	Z	میانگین	
.۰/۰۰	۱۴/۵۹	۵۷/۵۸	جانشین‌پروری موجود
		۱۱۹/۱۱	جانشین‌پروری مطلوب

۲. آیا در وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری و استعدادیابی در هفت مؤلفه ایجاد تعهد [به استقرار برنامه جانشینی نظام‌مند]، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعدادهای فردی، پر کردن خلأ پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی تفاوتی وجود دارد؟

برای پاسخ دادن به این سؤال آزمون ویلکاکسون برای هفت مؤلفه انجام شد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میزان Z به‌دست آمده از آزمون ویلکاکسون با میزان احتمال  $\text{Sig} = ۰/۰۰$  نشان می‌دهد که تفاوت وضعیت موجود با وضعیت مطلوب از دیدگاه گروه نمونه معنادار است. میانگینهای به‌دست آمده از دو وضعیت در تمام مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که وضعیت مطلوب بسیار بالاتر از وضعیت موجود فرض شده است. بنابراین، وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در تمام مؤلفه‌های هفت‌گانه تفاوت مثبت و معنادار با یکدیگر دارند.

جدول ۳- آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در ایجاد تعهد

سطح معناداری	Z	آزمون ویلکاکسون
.۰/۰۰	۱۴/۸۳	ایجاد تعهد موجود* ایجاد تعهد مطلوب
.۰/۰۰	۱۴/۴۸	الزامات کار فعلی موجود* الزامات کار فعلی مطلوب
.۰/۰۰	۱۴/۷۲	ارزیابی عملکرد فردی موجود* ارزیابی عملکرد فردی مطلوب
.۰/۰۰	۱۴/۴۸	ارزیابی الزامات کار آینده موجود* ارزیابی الزامات کار آینده مطلوب
.۰/۰۰	۱۴/۶	ارزیابی استعدادهای فردی موجود* ارزیابی استعدادهای فردی مطلوب
.۰/۰۰	۱۴/۴۹	پر کردن خلأ پرورشی موجود* پر کردن خلأ پرورشی مطلوب
.۰/۰۰	۱۴/۷۵	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی موجود* ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی مطلوب

### ۳. کدام یک از مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و مطلوب از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است؟

برای پاسخگویی به این سؤال از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. در جدول ۴ تفاوت ارزش مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح موجود نشان داده شده است. سه شاخص فیلا، هاتلینگ و روی دارای ارزش مثبت هستند. هر چه این شاخصها بزرگ‌تر باشند، میزان تأثیر متغیر مربوط به آن بیشتر است. شاخص ویلکز ارزش منفی دارد؛ به عبارت دیگر، هر چه این شاخص کوچک‌تر باشد، میزان تأثیر آن متغیر بیشتر می‌شود.

جدول ۴- آزمون تحلیل واریانس از راه تکرار آزمونها برای مقایسه میانگینهای مؤلفه‌های

جانشین‌پروری در سطح موجود

سطح معناداری	F	ارزش	آزمونهای چند متغیره	تفاوت ارزش مؤلفه‌های جانشین‌پروری
۰/۰۰	۵۱۹/۴۳	۰/۹۱	اثر فیلا	
۰/۰۰	۵۱۹/۴۳	۰/۰۸	لامبادای ویلکز	
۰/۰۰	۵۱۹/۴۳	۱۰/۷۴	اثر هاتلینگ	
۰/۰۰	۵۱۹/۴۳	۱۰/۷۴	روی	

نکته مهم این است که دو شاخص فیلا و هاتلینگ نباید مقادیر یکسانی را نشان بدهند. در صورت نزدیک بودن مقادیر این دو شاخص، تأثیر متغیر مربوط ناچیز خواهد شد. این چهار شاخص مقادیر بحرانی (بیشینه و کمینه) ندارند و لذا، معادل F آنها هم محاسبه شده است. چنانچه میزان F برابر یا کوچک‌تر از ۵ صدم باشد، آن متغیر تأثیر معنادار دارد.

با توجه به جدول ۴، میزان اثر فیلا ۰/۹۱، اثر هاتلینگ ۱۰/۷۴ و میزان روی ۱۰/۷۴ است که میزان بالایی را نشان می‌دهد و میزان لامبادای ویلکز ۰/۰۸ است که عدد کوچکی را نشان می‌دهد. با توجه به میزان F و میزان احتمال  $\text{sig}=0/00$ ، مشخص می‌شود که تفاوت میان ارزش مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح موجود معنادار است. در جدول ۵ می‌توان اولویت هفت مؤلفه را مشاهده کرد.

جدول ۵ - تفاوت میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود

وضعیت مطلوب	میانگین	انحراف معیار
ایجاد تعهد	۱۳/۵۱	۱۰/۴
ارزیابی الزامات کار فعلی	۱۰/۹۲	۲/۸۶
ارزیابی عملکرد فردی	۶/۵۷	۲/۵۷
ارزیابی الزامات کار آینده	۶/۳۱	۲/۲۳
ارزیابی استعدادهاى فردی	۴/۳۷	۱/۹۶
پر کردن خلأ پرورشی	۹/۵۵	۲/۹۶
ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۶/۳۱	۲/۱۶

۶۴ \_\_\_\_\_ مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی

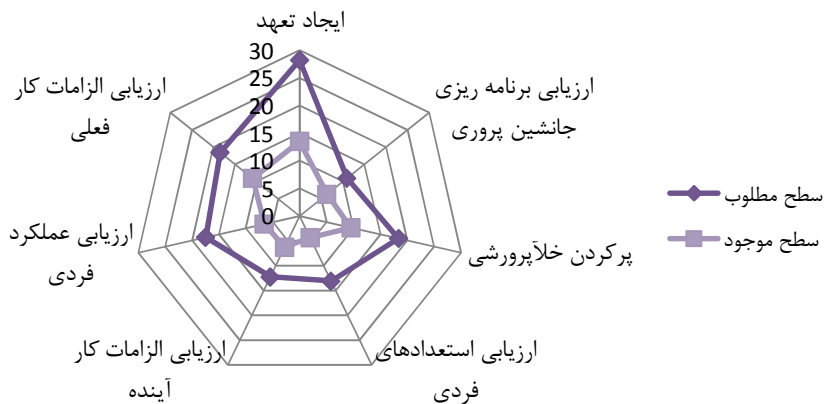
در جدول ۵ تفاوت میانگین‌های مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ایجاد تعهد از بالاترین میانگین برخوردار است ( $X=۱۳/۵۱$ ) و ارزیابی استعدادهای فردی پایین‌ترین سطح میانگین را دارد ( $X=۴/۳۷$ ). سایر مؤلفه‌ها در بین این دو مؤلفه قرار دارند.

در جدول ۶ تفاوت ارزش مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح مطلوب نشان داده شده است. با توجه به این جدول، میزان اثر فیلائی ۰/۹۷، میزان اثر هاتلینگ ۴۰/۶۸ و میزان روی ۴۰/۶۸ و لامبادای ویلکز ۰/۰۲، است که با توجه به میزان F و میزان احتمال  $Sig=۰/۰۰$ ، مشخص می‌شود که تفاوت میان ارزش مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح مطلوب معنادار است. در جدول ۷ می‌توان اولویت هفت مؤلفه را مشاهده کرد.

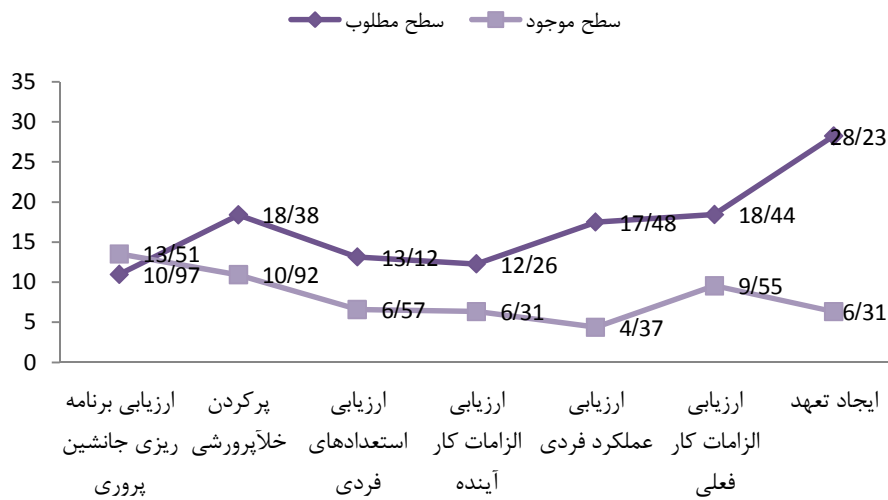
جدول ۶- آزمون تحلیل واریانس از راه تکرار آزمونها برای مقایسه میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح مطلوب

انحراف معیار	میانگین	وضعیت مطلوب
۴	۲۸/۳۳	ایجاد تعهد
۳/۶۵	۱۸/۴۴	ارزیابی الزامات کار فعلی
۳/۰۴	۱۷/۴۸	ارزیابی عملکرد فردی
۱/۹	۱۲/۲۶	ارزیابی الزامات کار آینده
۲/۳۲	۱۳/۱۲	ارزیابی استعدادهای فردی
۳/۸۴	۱۸/۳۸	پر کردن خلأ پرورشی
۲/۲۶	۱۰/۹۷	ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

نمودار ۱ و ۲ مقایسه میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح مطلوب و موجود را نشان می‌دهد.



نمودار ۱- مقایسه میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح موجود و مطلوب



نمودار ۲- مقایسه میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سطح موجود و مطلوب

در جدول ۷ تفاوت میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ایجاد تعهد از بالاترین میانگین برخوردار است ( $X=28/23$ ) و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پایین‌ترین سطح میانگین را دارد ( $X=10/97$ ). سایر مؤلفه‌ها در بین این دو مؤلفه قرار دارند.

جدول ۷- جدول تفاوت میانگینهای مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب

سطح معناداری	F	ارزش	آزمونهای چند متغیره	تفاوت ارزش مؤلفه‌های جانشین‌پروری
۰/۰۰	۱۹۲۵/۹۳	۰/۹۷	اثر فیلی	
۰/۰۰	۱۹۲۵/۹۳	۰/۰۲	لامبادای ویلکز	
۰/۰۰	۱۹۲۵/۹۳	۴۰/۶۸	اثر هاتلینگ	
۰/۰۰	۱۹۲۵/۹۳	۴۰/۶۸	روی	

### بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به پرسش اول و دوم پژوهش مشخص شد که از دیدگاه کارکنان دانشگاههای مورد مطالعه، تفاوت بسیاری میان وضعیت موجود و مطلوب در تمام ابعاد هفت‌گانه وجود دارد و به‌طور کلی، می‌توان گفت که ایجاد آمادگی و آگاهی در باره این برنامه در دانشگاهها ضروری است. این برنامه نیز مانند بسیاری از برنامه‌های مدیریتی دیگر برای اینکه بتواند از سازمانهای تجاری وارد سازمانهای آموزشی شود، به صرف زمان و توجه ویژه‌ای نیاز دارد. در اغلب پژوهشهایی که در سازمانهای تجاری و آموزشی در باره این مفهوم نسبتاً جدید صورت گرفته است، یافته‌ها حاکی از نبود آمادگی، اطلاع و آگاهی لازم از چنین برنامه‌ای است و اینکه این برنامه به‌صورت اولویت در برنامه‌های منابع انسانی مورد توجه قرار ندارد. همچنین، بسیاری از مدیران منابع انسانی از این برنامه آگاهی کافی ندارند. در تبیین یافته‌های این پژوهش می‌توان به پژوهشهای ماتسو (Mateso, 2010)، استیفنز (Stephens, 2006)، سام‌کن (Saam Kan, 2010)، جاجرمی‌زاده (Jajarmizade, 2002) و عبدالله (Abdollah, 2009) استناد کرد. این پژوهشها که در سازمانهای مختلف آموزشی و تجاری انجام شده‌اند، نشان‌دهنده ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری و نبود آمادگی و اطلاع کافی از این برنامه هستند و یافته‌های پژوهش حاضر تأیید‌کننده یافته‌های پژوهشهای قبلی است. برای مثال، سام‌کن (Saam Kan, 2010) در پژوهش خود ابعاد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با توجه به مدل ستاره‌ای راثول (Rothwell, 2006) در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی بررسی کرد و نتایج پژوهش او نشان‌دهنده تفاوت معناداری میان وضعیت موجود و مطلوب آمادگی شرکت مذکور برای اجرای برنامه جانشین‌پروری بود. اما این تفاوت در پژوهش حاضر بسیار بیشتر از پژوهش سام‌کن (Saam Kan, 2010) است و این مسئله نشان‌دهنده شکاف عمیقی است که میان شرایط فعلی و وضعیت آینده



جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران وجود دارد. شاید دلیل این امر را بتوان در تفاوتی جست‌وجو کرد که میان سازمانهای آموزشی و شرکتهای تجاری وجود دارد و اینکه شرکتهای تجاری در اجرای برنامه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی تاکنون موفق‌تر از سازمانهای آموزشی عمل کرده‌اند. ایجاد آمادگی و آگاهی در خصوص اجرای چنین برنامه‌ای در مؤسسات آموزشی ایران از ضرورت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که آمارهای مختلفی دال بر بالا بودن میزان سن مدیران و کارکنان دانشگاهی وجود دارد.

همچنین، شواهد تاریخی بیانگر کند بودن روند به‌کارگیری بسیاری از فرایندهای مدیریتی در سازمانهای آموزشی است و بنابراین، طبیعی است که در خصوص آماده نبودن مؤسسات آموزشی برای به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری یا هر یک از برنامه‌های توسعه یافته استخدامی تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امر تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است. رُز و لوین نیز ضمن تأیید این استدلال، وجود رویه‌های پیچیده و بروکراتیک برای استخدام در سازمانهای آموزشی در مقایسه با بسیاری از سازمانهای تجاری را نیز یکی از علل نبود آمادگی می‌دانند. اما وجود این مشکلات به معنای ناممکن بودن اجرای چنین برنامه‌ای نیست و مسائل یادشده دلیل بر پایین بودن ارزشها در سازمانهای آموزشی نسبت به سازمانهای دیگر نیست. کُری<sup>۱۹</sup> معتقد است که در مؤسسات آموزشی ارزشهای زیادی وجود دارد که نشان‌دهنده ظرفیت آنها برای شروع برنامه جانشین‌پروری است (Abdollah, 2009) و بنابراین، می‌توان با در نظر گرفتن برنامه‌های ساده و متناسب با نیاز سازمانهای آموزشی چنین برنامه‌ای را آغاز کرد.

همچنین، یافته‌های پرسش سوم پژوهش نشان داد که تفاوت مؤلفه‌های جانشین‌پروری در دو وضعیت موجود و مطلوب معنادار است و بعد تعهد بالاترین میانگین و بعد ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کمترین میانگین را دارد. بنابراین، از دیدگاه کارکنان دانشگاههای مورد مطالعه تعهد مدیران ارشد به این برنامه به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده است. یافته‌های پژوهش سام‌کن (Saam Kan, 2010) نیز نشان دهنده اولویت بعد تعهد در این برنامه است. همچنین، یافته‌های این سؤال پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش افاضلی (Afazeli, 2008)، یاربرو (Yarbrough, 2006)، دینگمن (Dingman, 2006) و ماتسو (Mateso, 2010) همسو است. تعهد مدیران و فرادستان به ایجاد چنین برنامه‌ای از اولویت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بدین معنا که تدوین برنامه‌های منظم در این زمینه، اختصاص بودجه کافی، ایجاد ارتباط مناسب میان اهداف بلندمدت و راهبردهای سازمان با این برنامه و تعهد مدیران ارشد به این برنامه و آگاه ساختن افراد از مسئولیتهای کار فعلی و شغل آینده در مؤسسات آموزشی باید مورد توجه قرار بگیرد.

برنامه‌های جانشین‌پروری بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان نتیجه چندانی نخواهند داشت؛ مدیران باید عمیقاً باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشأ مزیت رقابتی باشند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین، مدیران باید اعتقاد قلبی داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد.

نگاه مثبت و خوشبینانه مدیریت ارشد سازمان به منابع انسانی و قابلیت‌های آن می‌تواند در مواردی چون سرمایه‌گذاری‌های سازمان در امور آموزش و پژوهش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و سرمایه‌گذاری برای حفظ کارکنان (به‌ویژه کارکنان کلیدی) ظهور پیدا کند.

با توجه به نبود آشنایی و آگاهی کافی با برنامه جانشین‌پروری، شاید استفاده از این رویکرد نظام‌مند در سازمان‌های آموزشی کمی مشکل باشد. در سازمان‌های آموزشی در حال حاضر، معمولاً عواملی غیر از عملکرد و استعدادهای افراد در انتخاب و ارتقای آنها دخیل است. برای مثال، یکی از رویه‌های ارتقا در نظام آموزش عالی ارشدیت است؛ بدین معنا که با گذشت زمان و بالا رفتن سن و سابقه، امکان ارتقا برای افراد فراهم می‌شود، در حالی که نیاز است به استعدادهای فردی و عملکرد افراد بیشتر توجه شود و راه‌های مناسب‌تری برای سنجش عملکرد افراد وجود داشته باشد. درک متفاوت بودن مؤسسات آموزشی و سازمان‌های غیرانتفاعی از سایر سازمانها در انتخاب راهکارها و راهبردهای انتخاب و جانشینی اهمیت زیادی دارد، چرا که رویه‌های منابع انسانی در این دو بخش با هم متفاوت است، اما به هر حال در هر دو بخش چالش مهم پیدا کردن رویه‌های بهتر برای استخدام، نگهداری، ایجاد انگیزش و پرورش افراد با استعداد برای آینده وجود دارد.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. مدیران دانشگاهها برنامه عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین ساختن آنها تعریف کنند که به‌عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت دانشگاه قرار بگیرد و برای اجرای این برنامه بودجه و وقت کافی اختصاص دهند. برای شناسایی استعدادهای موجود که به صورت بالقوه امکان ارتقا به پستهای بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند.
۲. مدیران باید کارگاههای آموزشی، پرورشی و ضمن خدمت را به‌منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقا و مسئولیتهای شغل فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند و کارکنان نیز لازم است خود را به شرکت در این کارگاهها ملزم کنند. بدین منظور، ضروری است برنامه جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجیه آموزشی و پرورشی کارمندان مورد توجه قرار بگیرد.

۳. آموزش افراد به پاسخگو بودن آنها برای مسئولیتهای شغل فعلی‌شان کمک می‌کند و آنان را برای ارتقا به مسئولیتهای آینده آماده می‌سازد. پرورش کارکنان می‌تواند ابزاری برای آگاهی فرد و یادگیری سازمانی او باشد.

۴. یکی از مهم‌ترین راههای آماده کردن افراد برای پستهای بالاتر این است که افراد اطلاعات، تجربه‌ها و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و همچنین، مدیران همه زبردستان خود را از پستهای خالی موجود در سازمان آگاه کنند تا برای همه افراد فرصت برابری وجود داشته باشد و این امر در انحصار عده‌ای خاص باقی نماند.

۵. برای انتخاب و گزینش درست افراد برای پستهای کلیدی صرفاً بر روشهای سنتی ارتقا تأکید نشود و قوانین و مقررات با توجه به برنامه‌های جدید مدیریت منابع انسانی تغییر یابند، به‌طوری‌که نظام ارتقا بر اساس شایستگیها، استعدادها و توانمندیهای افراد صورت پذیرد. رویکردهای نوین متعددی برای انتخاب افراد وجود دارد، مانند طراحی مجدد سازمانی، طراحی مجدد فرایند، استفاده از منابع انسانی خارج از سازمان، استفاده موقت از کارکنان سازمانهای دیگر، استفاده از دو نفر در یک سمت، فراهم آوردن فهرست مهارتهای رقابت پذیر از کارکنان با استعداد خارج از سازمان، چرخش شغلی، استخدام موقت و ... که استفاده از این رویکردهای جدید می‌تواند به نحو شایسته‌ای در پر شدن پستهای سازمانی مؤثر باشد.

۶. با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پستهای اصلی موجود در دانشگاه مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آنها برگزید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقیه مانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پستهای اصلی خالی نمی‌ماند و افراد دچار سردرگمی نخواهند شد.

## References

1. Abdollah, Z. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*, 2(1).
2. Afazeli, M. (2008). Talent management, developing the human resources. Tehran: 6<sup>th</sup> international management conference (in Persian).
3. Alagheband, A. (2010). *Introductions of educational management*. Tehran: Ravaan Publication (in Persian).
4. Armstrong, M. (2006). *Operation management: Key strategies and action learning*. Tehran: Tehran's University Publication (in Persian).

5. Barker, B. (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*, 36(2), 277-93.
6. Clunies, J.P. (2007). Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? *Academic Leadership the Online Journal*, 2(4), 13.
7. Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 – 313.
8. Dingman, W.W. (2006) Servant leadership's role in the succession planning process. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 133-147.
9. Gaither, G. H. (2002). Developing leadership skills in academia. *Academic Leadership, The online Journal*, Retrieved from <http://www.academicleadership.org>.
10. Gay, M., & Sims, D. (2009). *Building tomorrow's talent*. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
11. Greer, C., & Virick, M. (2008). Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders. *Human Resource Management*, 47(2), 351-367.
12. Hosseinnejad, M. (2008). Assessing the readiness of developing company of combined cycle power plant (MAPNA) for implementing the Succession planning and modeling the main framework. (Master's thesis). Sharif University.
13. Huang, T. (1999). Who shall follow? factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning*, 32(6), 609-616.
14. Hunte-Cox, D. E. (2004). Executive succession planning and the organizational learning capacity. (Doctoral dissertation). The George Washington University, Washington D. C., United States. Abstract Retrieved from <http://prequest.umi.com/pqwebdid=765088291> & Fmt=7&clientId=65345&RQT=309&VName=PQD.

15. Jajarmizade, M. (2003). Management succession planning at Iranian governmental sector. (Doctoral dissertation). Management Collage of Allame Tabatabaei University (in Persian).
16. Karbaasi, N. (2008). Feasibility of implementation of succession planning and modeling the main framework in Moj-khavar technology co. (Master's thesis). Sharif University (in Persian).
17. Kartwright, R. (2008). *Managing talent*. Translated by Goodarzi, A.M., et al., Tehran: Rasaa Publication (in Persian).
18. Krauss, J. A. (2007). Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population. (Doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware, United States. Retrieved from Dissertation & Theses: A & I database (Publication No. AAT 3292900).
19. Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30, 607-610.
20. Mandi, A. R. (2008). A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. (Doctoral dissertation). The George Washington University, United States. Retrieved from Dissertation Theses: A & I database. (Publication No. AAT 297443).
21. Mateso, E.E.P. (2010). Understanding succession planning and management efforts at Midwestern university. (Doctoral dissertation). Retrieved from [http:// etd. ohiolink. Edu](http://etd.ohiolink.edu).
22. Mohan, N. (2008). Talent management of Indian industry. (Doctoral dissertation). Retrieved from [www.scribd.com](http://www.scribd.com).
23. Pomeroy, A. (2007). C-suite worries over succession planning. *HR Magazine*, 52(12), 22.
24. Rothwell, W.J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32.

25. Rothwell, W.J. (200۶). *Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within*. Translated by Harraf, A., Tehran: N.P.C Publication (in Persian).
26. Saam Kan, S. (2010). Assessing the readiness of N.I.O.P.D.C for implementing the succession planning with talent management approach. (Master's thesis). Allame Tabatabaei University (in Persian).
27. Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Business and Enterprise Development*, 12(4), 579-594.
28. Stephens, J. H. (2006). Chief executive officers succession planning in United States hospitals. (Doctoral dissertation). Central Michigan University, Michigan, United States. Abstract Retrieved from [http://proquest.umi.com/pqdweb? did 1221731281& Fmt =7 & clientld =6534& RQT = 309 & VName =PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1221731281&Fmt=7&clientld=6534&RQT=309&VName=PQD).
29. Yarbrough, A. K. (2006). CEO origin and succession planning in acute care hospitals. (Doctoral dissertation). The University of Alabama, Birmingham. Retrieved from Pro Quest Dissertations & Theses. <http://gradworks.umi.com/32/53/3253085.html>.